

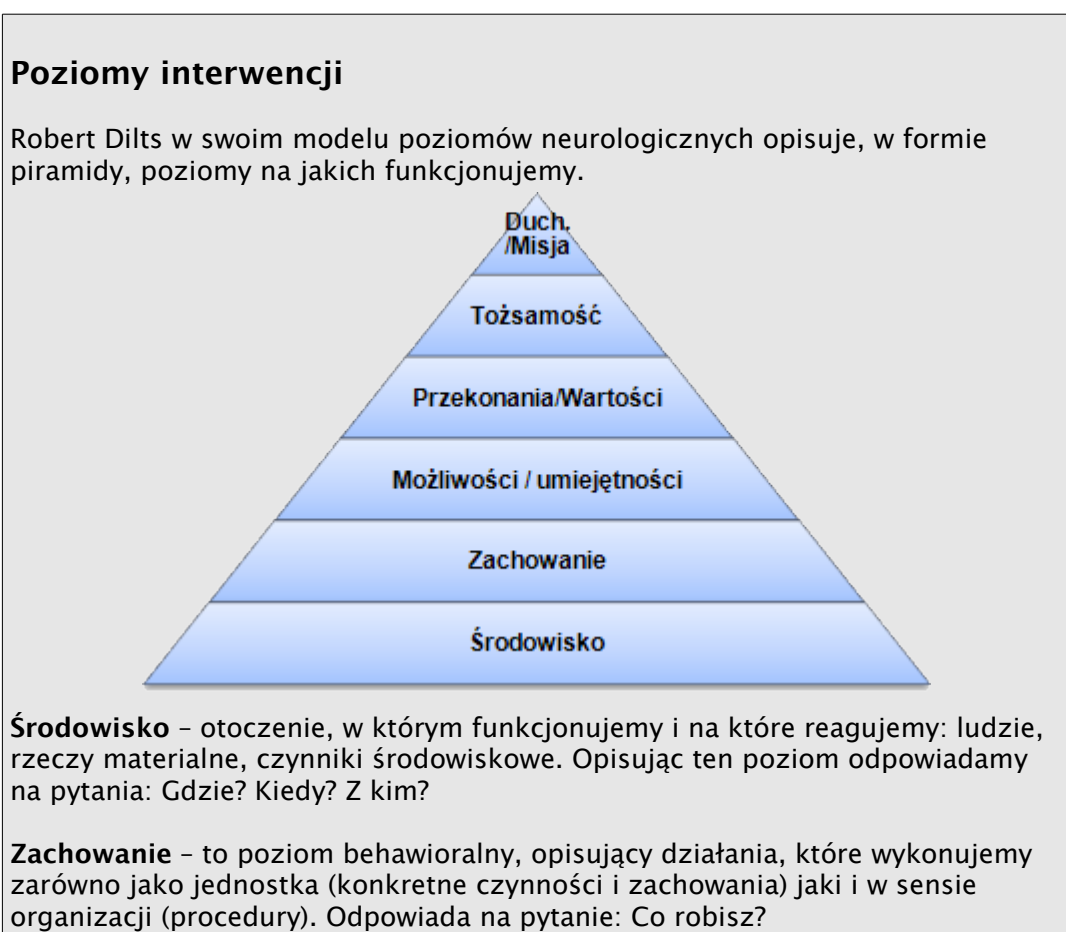
## Gra w coaching

Do napisania tego artykułu skłoniły mnie m.in. coraz częstsze sytuacje zgłaszania się do mnie, jako interwenta kryzysowego, klientów, będących ofiarami coachów, którzy nie dysponując odpowiednimi kwalifikacjami i doświadczeniem, tworzyli z tym klientami relacje pseudoterapeutyczne, nie mające nic wspólnego z coachingiem. Relacje, które niejednokrotnie prowadziły do pogłębiania problemów klienta, a nawet były źródłem złożonych i głębokich kryzysów.

Aby uniknąć ew. nieporozumień i niejasności zastrzegam, iż w rozważaniach skupię się na rozwoju klienta w kontekście organizacji, poniżej zaś zamieszczam wyjaśnienie pojęć, użytych w tekście:

- **zasoby klienta** – jego wiedza, kompetencje, doświadczenie, emocje, itd.
- **zasoby coacha** – jego wiedza, kompetencje, doświadczenie, emocje, itd.
- **poziom interwencji** – w rozumieniu poziomów neurologicznych R.Diltsa (patrz tabela poniżej)

Ponad to, używając określenia „specjalista” mam na myśli osobę profesjonalnie zajmującą się szeroko rozumianą pomocą w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego – coacha, mentora, szkoleniowca, doradcę, a także psychoterapeutę.



**Umiejętności/możliwości** – poziom opisujący strategie jakimi posługujemy się w życiu, sposoby wykonywania zadań, mechanizmy podejmowania decyzji, itd. Odpowiada na pytanie: Jak to robisz?

**Przekonania/wartości** – opisuje te wszystkie idee, które są dla nas ważne i które uważamy za prawdziwe (zarówno te wspomagające jak i ograniczające). Decydują o kierunkach naszej motywacji. Pytanie: Dlaczego to robisz?

**Tożsamość** – przekonania na własny temat, rozumienie samego siebie i swoich działań. Pytania: Kim jesteś? Jaka jest Twoja misja?

**Duchowość** – poziom najwyższy opisujący duchowy wymiar naszego życia. Pytania: Dla czego? Dla kogo?

## W co gramy?

Zastanówmy się przez chwilę jakie gry są możliwe, w sytuacji, gdy u specjalisty pojawia się klient.

- **psychoterapia** – definiowana jest i opisywana na wiele różnych sposobów. W perspektywie współczesnej psychologii, prof. Helena Sęk dokonuje syntezy różnych definicji i stwierdza, iż wszystkie z nich podkreślają, że „psychoterapia to: zamierzone i planowane działania; prowadzone przez odpowiednio wyszkolonych profesjonalistów; wobec osób o różnych zaburzeniach psychicznych, zaburzeniach zachowania czy problemach zdrowotnych; mające na celu zmianę ich wzorców zachowania czy struktur lub procesów intrapsychicznych.”

Klient, który wymaga psychoterapii, to najczęściej osoba, z silnym deficytem zasobów niezbędnych do poradzenia sobie z trapiącym ją problemem (albo przekonaniem o takim deficycie). Ów deficyt może (choć nie musi) wynikać z różnego rodzaju zaburzeń.

Tyle perspektywa klasycznej psychologii (oczywiście możliwe są jeszcze inne perspektywy, ale dla potrzeb tego artykułu nie jest koniecznym odwoływanie się do nich).

- **szkolenie/trening** – to wszelkie i różnorodne działania, których celem jest doskonalenie umiejętności, podnoszenie poziomu wiedzy i kwalifikacji. Wynikiem szkolenia może być zmiana postaw i zachowań w kontekście społecznym, prywatnym i/lub zawodowym. Zadaniem osób prowadzących szkolenie (trener), jest dostarczenie uczestnikom szkolenia, takich narzędzi, dzięki którym osiągną oni pożądane cele.

W kontekście organizacji, szkolenie to proces polegający na przekazywaniu wiedzy, która nie jest wyłącznie lub głównie związana z obecnym lub przyszłym stanowiskiem pracy pracownika w danej organizacji, lecz przekazuje umiejętności, które można wykorzystać w innym przedsiębiorstwie lub innym obszarze zatrudnienia.

Z definicji wynika zatem fakt, iż uczestnik szkolenia nabywa wiedzę i/lub doświadczenie, których nie posiada.

W kontekście zasobów, zadaniem szkolenia jest dostarczenie lub rozwinięcie już posiadanych zasobów (w szczególności na sferze zachowań oraz umiejętności i możliwości) do poziomu umożliwiającego realizację celów.

- **coaching** – definicji tego pojęcia jest co najmniej tyle, ile na świecie funkcjonuje organizacji skupiających coachów. A biorąc pod uwagę, iż mamy wiele rodzajów coachingu, wielość definicji rośnie nieomalże w postępie geometrycznym.

Dla potrzeb tego artykułu przyjmijmy więc, iż skupimy się na coachingu w organizacjach, ze szczególnym uwzględnieniem executive coachingu.

Jedną z najbardziej prestiżowych organizacji na świecie Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), przyjmuje, iż coaching (w organizacjach) to: „Rozwijanie wiedzy i umiejętności [coachee], prowadzące do poprawy wyników pracy i osiągnięcia celów organizacyjnych. Jest sfokusowany na maksymalizacji wydajności i rozwoju w kontekście zawodowym, ale może mieć także wpływ na życie prywatne”.

Z kolei International Coach Federation definiuje coaching jako „partnerską relację z klientami opartą na prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspiruje klientów do osiągnięcia i wykorzystania najwyższego osobistego i zawodowego potencjału.”

Zdecydowana większość organizacji na świecie definiując coaching podkreśla jego rozwojowy charakter, a standardy narzucają taki sposób pracy z klientem, który wręcz uniemożliwia sytuację, w której klientowi szkodzimy. Można powiedzieć, że przestrzeganie tych standardów w pracy z klientem powoduje, iż jeśli nawet klientowi nie pomożemy, to na pewno mu nie zaszkodzimy.

Warto zwrócić uwagę, iż w kontekście zasobów coaching w dużej mierze opiera się na założeniu, iż klient posiada już zasoby, a zadaniem coacha jest ich „uruchomienie”; czasami spojrzenie na owe zasoby z innej, bardziej użytecznej perspektywy; odnalezienie rozwiązania w zasobach już posiadanych; etc.

Celem coachingu osiągnięcie przez klienta konkretnego mierzalnego celu (por. „Mentor czy coach”).

- **mentoring** – wg. wspomnianej wyżej Chartered Institute of Personnel and Development mentoring, to forma stałego kształcenia, uczenia się i rozwoju oraz coraz bardziej popularne narzędzie wspierania rozwoju osobistego.

D.Clutterback mianem mentora określa doświadczonego człowieka „który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem”, a mentoring definiuje jako „jedną z najskuteczniejszych metod rozwoju, jakie mają do dyspozycji pojedynczy ludzie i organizacje”.

Mentoring zorientowany jest na odkrywanie i rozwijanie potencjału klienta.

Choć czasami przyjmuje się, iż składowym elementem mentoringu jest coaching, to ważnym jest, aby zdawać sobie sprawę z różnic pomiędzy nimi.

Mentoring zawsze należy rozpatrywać w dłuższej perspektywie, czasami wręcz w perspektywie całego życia, skoro celem jest wszechstronny rozwój osobisty klienta, zarówno w kontekście teraźniejszości jak i przyszłości.

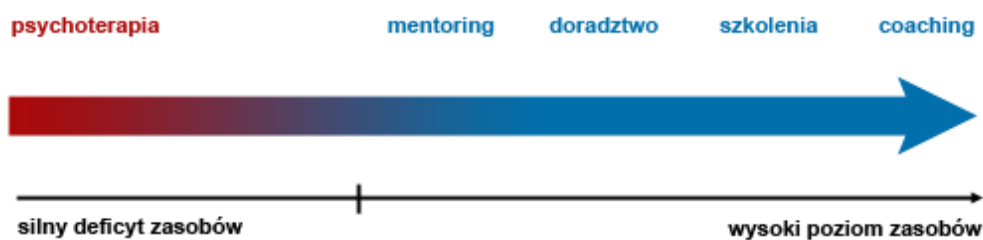
Ponad to, w kontekście zasobów klienta, mentoring operuje nie tylko na poziomie zachowań czy umiejętności, ale także na poziomach wyższych tj. np. w sferze wartości i tożsamości.

Więcej informacji na temat mentoringu oraz relacji mentoring vs coaching dostępnych jest w artykułach:

- Każdy potrzebuje mentora
- Mentor czy coach
- **doradztwo** – to proces, w którym klient zgłasza konkretny problem, a doradca w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie proponuje konkretne rozwiązania. Aktywność i odpowiedzialność leży przede wszystkim po stronie doradcy. Doradztwo może być składowym elementem mentoringu.

Analizując definicje i opisy każdej z gier można zauważyć, iż czasami granice między nimi są płynne, a dla mniej doświadczonych specjalistów wręcz niezauważalne.

Jeśli weźmiemy po uwagę tylko kryterium wielkości zasobów, to można – nieco upraszczając oczywiście – sprowadzić kwestię adekwatnej wyboru gry do poniższego schematu.



Warto przy tym pamiętać, iż częścią mentoringu może być zarówno doradztwo jak i coaching oraz to, iż bezwzględnie należy rozgraniczyć skrajności, tj. coaching od psychoterapii.

Profesjonalny specjalista natychmiast potrafi odróżnić sytuacje, w której klient potrzebuje coachingu (ma zasoby, na których można pracować), od sytuacji, w której klient potrzebuje psychoterapii (problemem jest brak zasobów lub przekonanie o ich braku, najczęściej połączone z występowaniem różnego rodzaju zaburzeń).

Niestety, zbyt często na szkoleniach np. dla przyszłych coachów, podkreśla się w sposób przesadny sprawczość i zaufanie do samosterowności klienta, a zbyt mały nacisk kładzie na refleksję oraz trzeźwe i krytyczne podejście do własnych (coacha) kompetencji i możliwości.

Jakże często zdarza się bowiem, iż klient trafiając np. do coach'a oczekuje od niego pomocy, której ów nie jest w stanie mu zagwarantować. W mojej praktyce interwenta kryzysowego nie raz i nie dwa zdarzała się sytuacja, w której trafiał do mnie klient, po sesjach coachingowych, w złożonym i ciężkim kryzysie spowodowanym nieudolnymi próbami „pomocy” ze strony coacha.

Niestety częściej, niż można by się spodziewać, specjaliści bez odpowiedniego przygotowania i doświadczenia, brną w relację z klientem, która jest nieadekwatna do rzeczywistych potrzeb klienta.

Warto zatem zadać sobie pytanie, kiedy i w jakich okolicznościach stosować taką, a nie inną grę, biorąc pod uwagę wcześniej wymienione, trzy, podstawowe dla skutecznej pracy z klientem, elementy:

- zasoby klienta
- poziom interwencji
- zasoby specjalisty

Zarówno specjalista, jak i każdy jego klient dysponuje określoną, indywidualną pulą zasobów. Np. w kontekście organizacji, zasoby to doświadczenie, wiedza, konkretne umiejętności, zasoby emocjonalne, ale także przekonania i wartości. Łatwo zauważyć, iż owe zasoby silnie nawiązują do wcześniej omówionymi poziomami neurologicznymi.

W pracy z klientem niezwykle ważnym jest, abyśmy byli świadomi poziomu tych zasobów. Brak takiej wiedzy może skutkować stosowaniem nieadekwatnych narzędzi i metod, a więc tworzeniem relacji w niewłaściwej grze.

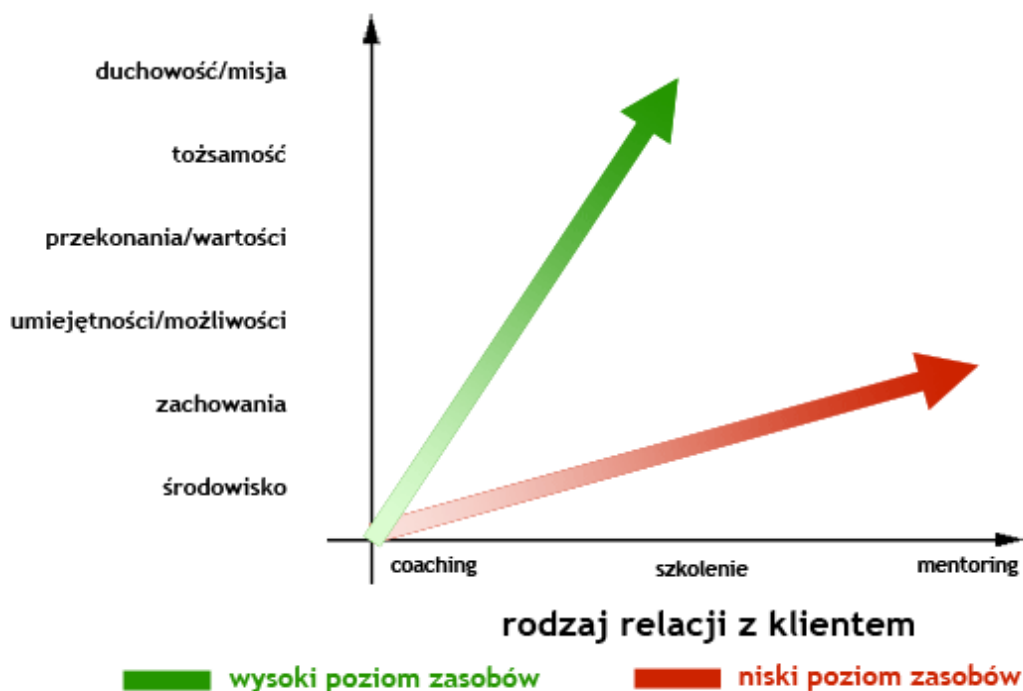
Ale to nie wszystko. W wyborze rodzaju gry należy brać pod uwagę także poziom interwencji, pod którym rozumiem poziomy funkcjonowania klienta, w ujęciu poziomów neurologicznych Roberta Diltsa .

## Zasada relewantności gry

Granice (zaznaczam, iż bardzo płynną) między coachingiem, mentoringiem, doradztwem i szkoleniem można dość jasno określić posługując się **zasadą relewantności gry (zasada RG): im wyższy poziom interwencji i niższy poziom zasobów klienta, tym większa potrzeba takiej gry, która dostarcza klientowi zasobów i/lub uruchomi zasoby już posiadane.**

Każdy z klientów, z którym pracujemy, na każdym z tych poziomów posiada określone zasoby. Niedostatek zasobów, na którymkolwiek z poziomów rodzi potrzebę skorzystania przez klienta z pomocy specjalisty.

Zasada RG zilustrowana jest na poniższym schemacie.



**Im wyższy poziom interwencji oraz im niższy poziom zasobów,  
tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia potrzeby zmiany rodzaju relacji z klientem  
(np. z relacji typu coaching, na relacji typu szkolenie lub mentoring)**

Oczywiście granice są płynne i zdarza się, iż trudno jest orzec w sposób zdecydowany, kiedy np. kończy się coaching, a zaczyna mentoring. Tym bardziej, iż jak wspomniano wcześniej, coaching może być elementem mentoringu.

Biorąc pod uwagę powyższe, ważnym jest aby, rozpoczynając pracę z klientem, dokonać prawidłowej i rzetelnej oceny rzeczywistych potrzeb klienta, oceny jego zasobów, a następnie dobrać odpowiednie narzędzie. Co więcej, ów schemat: ocena potrzeb – ocena zasobów – dobór narzędzia, powinien powtarzać się w relacji z klientem w sposób ciągły.

Idealną sytuacją, jest sytuacja, w której specjalista posiada wiedzę i doświadczenie, pozwalające mu dokonywać bieżącej oceny potrzeb i zasobów klienta. W szczególności w przypadku gdy sponsorem jest organizacja.

## Trzymaj się reguł gry!

W tym momencie wracamy do clou tematu: pochylmy się nad grą w coaching.

Grą specyficzną, także ze względu na fakt, iż w Polsce, coachem może zostać każdy! Co więcej brak jakichkolwiek regulacji, zasad, a często wiedzy, doświadczenia i kompetencji, sprawia, iż część osób, które zajmują się świadczeniem usług coachingowych w Polsce, proponując klientowi grę w coaching, tak naprawdę, w dramatyczny i katastrofalny dla klienta sposób, miesza różne gry. Czasami, o zgrozo, z pełną świadomością, nie mając żadnych kwalifikacji, podejmuje się nawet psychoterapii klienta.

Sprzyjają temu funkcjonujące w środowisku mity.

Np. trudno mi tutaj jest zgodzić się, z powszechnie słyszaną generalizacją typu: „...coach nie musi mieć żadnego doświadczenia i wiedzy z kontekstu zawodowego klienta, aby być dobrym coachem dla tego klienta...”. O ile w przypadku life coachingu, można przymknąć na taką generalizację oko, o tyle w kontekście coachingu w organizacjach, jest skrajnie nieprawdziwa.

Właśnie dlatego, że brak takich zasobów (wiedza, doświadczenie) po stronie coacha, może (choć nie musi) spowodować, iż nie dostrzeże on potrzeby zmiany rodzaju gry (relacji z klientem), trzymając się kurczowo „gry w coaching”, zgodnie z zasadą „jeśli znasz tylko młotek, to wszystko kojarzy Ci się z wbijaniem gwoździ”.

Coach z doświadczeniem i wiedzą relewaną do wiedzy i doświadczenia klienta, osiąga pożądane cele szybciej i skuteczniej, także dlatego, iż – w razie konieczności – sam jest w stanie pełnić rolę mentora lub trenera.

Kompletną zaś porażką kończą się sytuacje, w której coach, dostrzegając potrzebę zmiany gry, wchodzi w powyższe role, nie posiadając niezbędnych zasobów.

Co można z tym zrobić? Jediną rozsądną drogą, jest rzeczywista profesjonalizacja zawodu coacha i doprowadzenie do sytuacji, w której reguła „każdy może być coachem dla każdego”, raz na zawsze odejdzie do lamusa. To sytuacja, w której warunkiem nawiązaniu współpracy z coachem, będzie nie tylko jego doświadczenie jako coach, ale także jego doświadczenie i wiedza w kontekście aktywności zawodowej klienta.

✉ Lisa Kuli 8, 01-512 Warszawa

☎ 0048 22 8392769

📠 0048504007971

@ piotr.kowalski@thecoach.pl

🌐 www.thecoach.pl